Alpha Leadership

de Andy Szekely

Cuprins:

Liderul slab este cel pe care subordonații îl disprețuiesc Liderul bun este cel pe care echipa sa îl aclamă Marele lider este cel care împreună cu oamenii săi spune "am reușit împreună" Lao Tzu

Să fii leader înseamnă să te dezvolti ca individ. Leadershipul este o artă iar obiectul acesteia este sinele. Performanţa în leadership vine din performanţa dezvoltării personale şi profesionale.

Leadershipul are trei forme principale de învăţare. Specialiştii americani Posner şi Kouzes afirmă că acestea sunt observarea, educaţia şi procesul de încercare – eroare. Toate contribuie la dezvoltarea ta ca leader ! Este important să îţi dezvolţi spiritul de observaţie, să înveţi continuu şi să acţionezi ! Visele fără acţiune sunt agitaţie mentală inutilă.

Indiferent că îţi place sau nu, eşti un leader. Nu ai de ales. Etimologia cuvîntului leader arată că acesta vine din engleză şi înseamnă conducător. (to lead = a conduce). Eşti un leader atunci cînd îţi conduci echipa de colegi la succese profesionale. Eşti leader atunci cînd îţi con-duci copiii la şcoală. Eşti leader atunci cînd ai o idee şi ceilalţi se simt inspiraţi de ea.

Esti lider?

9

Un lucru pe care l-am învăţat prin încercare - eroare despre leadership este că nu poţi fi lider fără să ai o echipă care te urmează mereu. Leadershipul nu este o

poveste pentru dialogul tău interior. Fără echipa care urmează liderul, acesta nu există.

Lumea e plină de exprimări ale acestui adevăr :

Într-o dimineaţă însorită vezi un stol de păsărele care oferă spectacole de graţie şi vigoare. Direcţia de zbor nu e predefinită, dar toate se deplasează în armonie, desenînd opturi surprinzătoare pe cer. Opturile nu seamănă deloc între ele. Cum reuşesc ?

Pare că una sau două păsări care zboară în faţă sunt la conducerea stolului, dar plutirea este rapidă şi spontană. Nu se observă nici un semn de comunicare sau ordonare a grupului din partea celor din conducere. Conducătorul (zburătoarea din fruntea stolului) se schimbă din cînd în cînd, dar nu pare să existe o regulă sau o perioadă pentru a face această mutare.

Cu toate astea, stolul se menţine în armonie, iar formaţia se păstrează aceeaşi.

Pare să existe o inteligenţă a grupului, care îşi trage seva din inteligenţa fiecăruia dintre membri, şi totuşi este o inteligenţă mai extinsă decît suma lor.

Apoi îţi întorci privirea către ecranul televizorului şi vezi un documentar despre animalele marine. În rolul principal: balenele. Povestea curge plăcut, aşa că uiţi de stolul de rîndunele.

Modul cum se hrăneşte balena îngurgitînd tone de peşti şi plancton este impresionant. Bancurile de peşti par că înaintează într-o direcţie precisă, apoi, într-o fracţiune de secundă întregul grup îşi schimbă direcţia pentru a evita răpitorul. Mişcarea e bruscă şi totuşi elegantă şi armonioasă. Miile de peştişori păstrează formaţia chiar dacă liderul (cel care sesizează pericolul) este de fiecare dată altul.

Modelele de leadership sunt peste tot ! În toate, sistemul lider – echipă este în continuă transformare. La fel ca pentru stolul de păsări sau bancul de peşti, liderul nu trebuie să fie mereu acelaşi pentru ca echipa să performeze. Si nici nu are cum să fie aşa.

În funcţie de context şi de scopul echipei, lideri diferiţi sunt potriviţi pentru situaţii diferite.

Libertate, putere si influentă

i i

Un lider bun este un om puternic, pentru că celorlalţi nu le place să urmeze oameni slabi. Această forţă a conducătorului vine din interior. Nu poţi conduce pe nimeni dacă nu ai învăţat mai întîi să te conduci pe tine însuţi. Capacitatea de autocontrol descătuşează potenţialul tău de lider.

Eric Berne afirma că *libertatea îți dă puterea de a-ți împlini proiectele tale, iar puterea îți dâ libertatea de a te implica în proiectele celorlalți*. Atunci cînd influenţezi un grup de oameni ai puterea şi libertatea de a conduce.

Liderul se mută din cînd în cînd de la conducerea efectivă a grupului. El trece alternativ din poziţia de lider în aceea de om de echipă în funcţie de context. Membrul echipei care este cel mai flexibil în gestionarea relaţiilor din grup obţine cel mai bun rezultat măsurat prin influenţă şi putere. Cu alte cuvinte va fi liderul grupului.

Pe tot parcursul funcţionării echipei el este liderul recunoscut de toţi. El are capacitatea de a delega rolul său de conducere în anumite momente. De exemplu, în misiunea Apollo 13 echipa de la bordul navei trebuia să lucreze "ca unul" pentru a putea ieşi din impas. În micul grup de astronauţi nu toţi se pricepeau la toate. Acolo puterea expertului dicta liderul de la un moment la altul mai ales în situaţii de criză.

Pasiunea succesului

indivizii sunt unicate. De aceea în fiecare om se regăseşte un lider potenţial. Secretul este să descoperi mai întîi care este diferenţa care face diferenţa. Care

sunt lucrurile pe care le faci foarte bine ? Care este domeniul în care ai puterea expertului ?

Cred că motivul pentru care unii oameni stau încă în ultimul rînd la spectacolul propriei vieţi este faptul că nu sunt conştienţi de valoarea lor.

Nu îţi place ce faci acum. Munca ta curentă îţi repugnă ? Fii atent ! Nu există slujbă temporară. Eşti ceea ce faci în mod repetat. Dacă astăzi îţi formezi un obicei din a detesta locul tău de muncă, obiceiul se va întoarce împotriva ta. Apoi vei găsi un loc de muncă potrivit aspiraţiilor tale şi aproape sigur vei găsi

ceva de detestat. Îţi consumi energia în locul în care îţi îndrepţi atenţia. Prin urmare trebuie să îţi găseşti vocaţia şi să porneşti pe acel drum.

Pentru a afla care este diferenţa care face diferenţa în viaţa ta, gîndeşte-te o clipă la ceea ce faci în afara serviciului.
Ce pasiuni te motivează, ce talente ai ? Cît timp pierzi (?) făcînd altceva decît ceea ce "trebuie " (?) . Cum foloseşti acel timp ? Ce senzaţii, emoţii şi comportamente sunt relevante în acel timp ? În ce momente ?
Ce îţi oferă acel comportament şi nu poţi obţine în altă parte ?

Răspunsurile la aceste întrebări sunt firul roşu al pasiunii tale în viaţă. Asta dacă nu eşti un norocos care are deja în carieră prilejul de a munci cu pasiune. Cînd ştii că eşti fericit cu ceea ce faci, urmează-ţi calea şi îndrăzneşte să visezi. Te afli pe filonul vocaţiei tale şi deci poţi performa pînă la limite pe care nici nu le-ai imaginat. Eşti în poziţia în care poţi crea viziunea propriului succes.

Ce înseamnă leadershipul Alpha ?

Liderul ALPHA este posesorul unei viziuni despre lumea în care tăieşte, despre comunitate. Este o imagine a unui viitor posibil care te urmăreşte mereu.

Viziunea poate părea ceva abstract, dar are numai două caracteristici: te inspiră pe tine să acţionezi şi îi inspiră şi pe ceilalţi să acţioneze.

Cu toţii avem viziuni. Leadershipul este avansarea acelor viziuni şi dezvoltarea lor la nivelul a ceva mai măreţ şi totodată mai realist. Cu toţii încercăm să ne construim viitorul prin punerea în practică a viselor. Întrebarea este care sunt visele pe care le pui în practică acum şi dacă aceste vise merită a fi puse în practică.

Gîndeşte-te la viitor ca la o peşteră întunecată - peştera lui Alladin.

Aştepţi cu înfrigurare la intrare. Peştera se întinde către adîncuri întunecate înghiţind umbrele create de lumina de afară. Atmosfera este încărcată. Simţi că
Este un tărîm al posibilităţilor şi auzi sunete ciudate. Ştii că aici poţi găsi atît pericole cît şi comori, dar nu ştii nici care şi nici unde sunt. Unele obiecte sunt vizibile de la intrare şi mulţi sunt mulţumiţi cu ceea ce pot lua din acel loc. Dar pentru a găsi adevăratele comori trebuie să ai încredere în tine însuţi şi să păşeşti mai departe în peşteră. Aici nu există lumină artificială. Numai ideile tale îţi pot lumina calea pentru a vedea mai departe. Aici tu eşti liderul. Poate că la

intrarea în peşteră sunt alţii care s-au adunat şi aşteaptă să vadă ceea ce tu vei găsi ori vei crea.

Ideile tale se aprind şi ard ca nişte torţe pentru cîteva momente luminînd comorile din jur, dar şi obstacolele pe care urmează să le treci. Apoi puterea flăcării scade şi îţi pui mîinile la ochi. Dar imaginea persistă în mintea ta. Ştii ce vrei şi cunoşti direcţia în care trebuie să mergi.

Flacăra iniţială şi-a redus foarte mult intensitatea şi se transformă într-o torţă care arde mocnit. Totuşi, lumina este suficientă ca să îţi conduci paşii în siguranţă. Cîţiva oameni care aşteptau la intrare ţi se alătură şi împreună vă

croiţi drum în adîncul peşterii. Ei îşi aprind propriile făclii de la torţa ta pe măsură ce înaintaţi. Acum aveţi mai multă lumină şi puteţi vedea şi mai departe. Nu e de mirare că din ce în ce mai mulţi oameni vi se alătură. Acum aveţi multă lumină şi ştiţi încotro vă îndreptaţi. Începeţi să faceţi hărţi ale peşterii pentru a nu vă rătăci. Peştera devine din ce în ce mai familiară.

Tu păstrezi mereu în minte acea imagine iniţială a comorilor. Cînd călătoria devine periculoasă ori obositoare sau întîlneşti obstacole neprevăzute, imaginea aceea îţi dă puterea să continui.
Pe măsură ce înaintezi peisajul din peşteră se schimbă. Descoperi scurtături, înveţi să te fereşti de capcane pe măsură ce cîştigi experienţă. Uneori trebuie să

aprinzi noi flăcări pentru că ai nevoie de lumină puternică. Peisajele fantastice din peşteră te ademenesc. Poţi ajunge în fundături sau în locuri care deşi sunt atractive nu duc la nici o comoară. Poţi chiar descoperi locuri în care ai vrea să rămîi, dar orice s-ar întîmpla, eşti hotărît să îţi continui călătoria. Să
mergi tot înainte, nu să dai înapoi. Pentru că imaginea comorilor a rămas în mintea ta.

***

Acelaşi proces ne dă putere ca lideri ALPHA. Oricare ar fi peştera în care ne aflăm, indiferent de dimensiunile acesteia, viziunea care ne însufleţeşte este

motorul ce ne pune în mişcare pe drumul succesului.

Nu este necesar să ai o viziune de dimensiuni mari pentru a fi lider ALPHA. Contextul în care te găseşti este mai puţin relevant. Poţi face diferenţa în lumea în care trăieşti chiar dacă te afli la conducerea unei mari corporaţii sau la închisoare.

Un film remarcabil despre leadership este "Închisoarea îngerilor" (Shawshank Redemption). Actorul Tim Robbins are un rol de zile mari îtruchipînd un bancher (Andy) care ajunge la închisoare în urma înscenării unei crime. Lider în viaţa sa de preşedinte de bancă, Andy găseşte puterea de a fi lider ALPHA în închisoare.

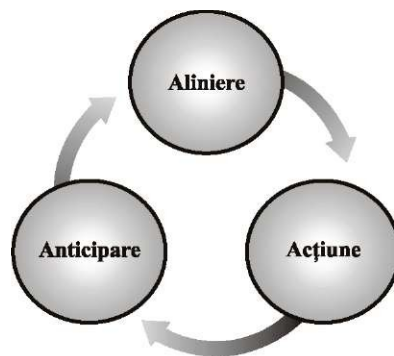
El face viaţa mai bună oamenilor din jurul său construind o bibliotecă sau oferind consultaţii financiare deţinuţilor şi gardienilor deopotrivă. Cea mai mare bucurie a lui este să ofere momente de fericire colegilor lui de suferinţă. Pentru acest scop se foloseşte de creativitatea sa debordantă şi îşi asumă riscuri. Închisoarea este pentru el o şcoală a liderului ALPHA.

Cînd prietenul său cel mai bun îl întreabă cum reuşeşte să facă toate astea el îi răspunde cu o întrebare : " Te ocupi cu trăitul sau te ocupi cu muritul ?". Dacă ar fi să rămîi în minte cu un singur lucru în urma lecturii acestei cărţi, eu aş prefera să fie această întrebare, la care să adaugi credinţa că răspunsurile se află deja în interiorul tău.

În înţelepciunea populară se spune că omul sfinţeşte locul. Liderul ALPHA sfinţeşte şi locul şi pe ceilalţi oameni din jurul său, inspirînd-i cu viziunea sa.

Calitătile liderului Alpha

Cele mai noi abordări au scos la lumină trei ingrediente ale performanţei liderilor de mare calibru :


Aliniere
Acțiune
Anticipare

Concret, un lider ALPHA:

- ► Anticipează tendinţe
- ► Se aliniază cu propriile valori şi convingeri, cu cei care îl urmează şi cu piaţa în care activează
- ► Acţionează cu fermitate în direcţia dorită

Anticiparea

Munca noastră seamănă uneori cu stingerea incendiilor. Alergăm de colo-colo pentru a ne încadra în termenele limită într-un mediu în continuă schimbare.

Reacţionăm la situaţiile noi care apar, rezolvăm crize şi mediem conflicte. Această cursă contra cronometru conduce la acumularea stresului şi a anxietăţii. Dacă nu reuşeşti să anticipezi problemele care apar, nu poţi preveni situaţiile de blocaj. Micile neplăceri ale rutinei zilnice stau în calea rezolvării priorităţilor.

În organizaţiile de tip vechi ce caracterizează economia românească, cea mai tristă experienţă a liderului este să poată anticipa dar să nu poată acţiona din cauza inerţiei sistemului. Anticipezi oportunităţi de piaţă, dar măsurile pe care le iei seamănă cu un maraton prin gelatină. Sistemul revine la "forma iniţială" fără nici un efect în urma eforturilor tale.

Şi atunci, care este soluţia ?

Soluţia este să dezvolţi o formă de leadership care previne inclusiv inerţia sistemului. Un leadership anticipativ permanent.

Oamenii ies din inerţie şi încep să "se mişte" atunci cînd nu mai pot suporta durerea. Din păcate, uneori este prea tîrziu.

Din acest punct de vedere, majoritatea oamenilor funcţionează ca batracienii. O broască pusă într-un vas din care nu poate sări, moare de foame alături de o movilă de insecte inerte (hrana ei favorită). Sistemele senzoriale ale broaştei nu

sunt concepute pentru a detecta obiectele statice. Aceeaşi broască pusă într-un vas cu apă ce se încălzeşte într-un ritm foarte lent va sfîrşi fiartă.

Pe acest principiu, unii conducători de organizaţii nu "văd" oportunităţile şi nu anticipează pericolele pentru că nu sunt "echipaţi" cu sistemele de detecţie de care au nevoie sau instrumentul de detecţie nu este reglat. Un motiv important este limitarea la propriul model despre lume.

Pe vremea preşedintelui american J. F. Kennedy un aget CIA a anunţat că Uniunea Sovietică trimitea rachete în Cuba. Oficialităţile l-au ignorat pentru că informaţia nu corespundea credinţei lor că Hrusciov are intenţii paşnice.

Există voci care afirmă că evenimentele tragice din 11 septembrie 2001 la New York ar fi fost anticipate de serviciile secrete. Dacă este aşa, din nou acurateţea informaţiilor a depăşit limitele între care a fost predefinit sistemul de detecţie...

Pentru a evita experienţele triste şi uneori chiar fatale, pentru a îţi atinge ţintele, trebuie să îţi dezvolţi capacitatea de a anticipa.

Tony Robbins propune în seminariile sale o metodă pentru anticipare care poate schimba viaţa liderilor mutîndu-le cea mai mare parte din efort în sfera viziunii.

Metoda se bazează pe răspunsurile la 5 întrebări:

- ► care sunt sursele majore de nemulţumire ?
- ► care sunt paradigmele pe care oamenii încep să le chestioneze ?
- ► care sunt alternativele pe care oamenii le găsesc la situaţia actuală ?
- ► care sunt regulile ce încep să fie încălcate ?
- ► care sunt noile tendinţe ce se conturează ?

Cînd « mămăliga românească a explodat », în 1989, disperarea care se acumulase în sufletele românilor a creat o imensă forţă de schimbare. De fapt fenomenul putea fi anticipat, dacă luăm în considerare mişcările de protest care începuseră deja în ţările din jur. Sursele majore de nemulţumire erau cunoscute.
Apoi a urmat starea de derută prelungită a economiei româneşti. Unii au anticipat anomaliile privatizării, au cumpărat ieftin şi au vîndut scump, îmbogăţindu-se "peste noapte". Paradigmele sistemului de proprietate comunistă erau călcate în picioare. Regulile erau schimbate şi oamenii găseau noi alternative la modul de viaţă rutinier şi previzibil. Astăzi, noile tendinţe şi orientări (UE, NATO) redesenează destinul politic şi economic al ţării. Cei care anticipează ce presupun aceste mişcări pot beneficia de pe urma acestei abilităţi.

Răspunsurile la cele cinci întrebări şi reflectarea asupra lor permite detectarea oportunităţilor şi a ameniţărilor. Uneori ele îţi permit să eviţi sau să micşorezi problemele, alteori îţi oferă şansa de a profita de anumite ocazii favorabile. Întotdeauna, întrebările bine puse sunt ingredientele unui lidership anticipativ de succes.
Cînd te dezvolţi ca lider care anticipează, vei constata că ai trei opţiuni:

Poţi să reacţionezi la problemele care apar şi să le rezolvi pentru a evita consecinţele lor negative.

Poţi să anticipezi problemele şi să le eviti ori să le rezolvi cînd sunt încă de

dimensiuni mici. Poţi să creezi tu însuţi tendinţe.

Prima opţiune este situată mai mult în zona managementului. A doua opţiune este una din ipostazele liderului. A treia este calea leadershipului ALPHA.

A crea tendinţe înseamnă să dezvolţi o viziune care inspiră. Pune întrebări pe care nimeni înaintea ta nu a avut curajul să le pună. Adoptă atitudinea specifică în care îţi spui: "Mă întreb

ce s-ar întîmpla dacă…?". Care este acel ceva care dacă s-ar întîmpla ar schimba radical cursul

vieţii tale ? Ce anume presupui că se întîmplă în jurul tău ? Cum se face că nu poţi aspira la mai mult ?

Dacă are sens pentru tine şi este ecologic, sparge regulile şi crează noi tendinţe. Adevăraţii jucători în marele meci al vieţii aşa procedează. Agenţia Reuter s-a născut prin curajul şi consecvenţa unui maestru al anticipării :

În 1829 Paul Julius Reuter a implinit 13 ani. Rămas orfan de tată şi cu o mamă suferindă, Paul avea o situatie financiară precară. Şansa lor a fost că unchiul lui

Paul era bancher şi l-a luat in ingrijire. Pentru 12 marci pe lună, Reuter muncea în instituţia financiară. Fiind un băiat isteţ, el a devenit o persoană de incredere în scurt timp.

Odată a trebuit să ducă o importantă sumă de bani de la locuinţa renumitului matematician Gauss la banca unde lucra. Cind a plecat a efectuat in minte citeva socoteli şi a descoperit că profesorul gresise cu o monedă de aur. S-a intors şi i-a demonstrat lui Gauss unde greşise. Ca urmare, profesorul l-a chemat la masă şi au devenit prieteni. Profesorul i-a spus ca lucra la un aparat de telecomunicatii cu care se puteau transmite tot felul de mesaje la mare distanţă.

Reuter a făcut repede conexiunea între utilizarea telegrafului şi transmiterea rapidă a informaţiilor. Cîţiva ani mai tîrziu el a deschis o agenţie de ştiri folosind noul instrument. Convingerea partenerilor de afaceri că rapiditatea este importantă în transmiterea ştirilor a fost provocarea cea mare a lui Reuter. La acea vreme acest lucru nu era deloc evident.

In 1858, a obţinut prima victorie mare de la intrarea sa în afaceri: ziarul londonez Times anunţa discursul lui Napoleon al III lea după doar citeva ore, cu mult inaintea altor publicatii. A fost unul dintre momentele în care lumea s-a desteptat în legatura cu importanta vitezei transmiterii stirilor. Dar Reuter

anticipase de mult. Acum exista o piaţă imensă pentru aşa ceva, iar el era primul care să ofere asemenea servicii.

Reuter a construit cel mai extins concern din Europa de acest tip. Din bănuţul de aur al lui Gauss s-a nascut un profit de milioane.

Spiritul anticipativ este premisa leadershipului ALPHA. Fără această abilitate rămîi la nivelul managerului reactiv care poate fi bun în rezolvarea crizelor ce apar în sistem. Cînd contextul se schimbă şi apar elemente noi de luat în calcul abilităţile managerului nu mai sunt suficiente.

În leadershipul ALPHA ai nevoie de anticipare, pentru că Problemele care există astăzi în lume nu pot fi rezolvate cu nivelul de inteligenţă care le-a generat. (Einstein)

În concluzie, liderii se află mereu într-o luptă pentru anticiparea cît mai eficientă a evenimentelor. Cu cît poţi cîştiga mai mult timp şi poţi anticipa mai exact, cu atît eşti un lider mai puternic. Forţa de anticipare este biletul la spectacolul propriului tău succes. Vrei să stai în primul rînd ? Învaţă să anticipezi evenimentele care te influenţează.

Alinierea

Alții au plantat ceea ce eu mânînc, eu plantez ceea ce alții vor mînca. (proverb persan)

În comunicarea de afaceri cel care este congruent poate comunica persuasiv. Pentru lideri acest adevăr înseamnă comunicarea viziunii.

Poţi exprima şi transmite o viziune care inspiră numai dacă eşti încrezător în ea şi eşti aliniat cu ea. Alinierea este procesul prin care devii congruent. A fi aliniat

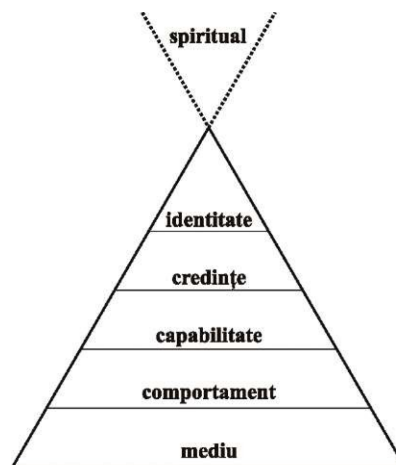
cu viziunea şi valorile tale este ca şi cum ai fi în rapport cu tine însuţi. Mai întîi trebuie să fii sigur că te înţelegi foarte bine cu tine însuţi la toate nivelurile pentru a putea comunica viziunea.

În negocieri sau comunicarea viziunii o tehnică de mare utilitate pentru a dobîndi congruenţa este modelul nivelurilor neurologice.

Robert Dilts arată că operăm cu o serie de 6 nivele neurologice care trebuie aliniate pentru a realiza congruenţa. Aceste nivele se organizează în interiorul nostru sub forma unei ierarhii naturale, determinîndu-se şi infiuenţîndu-se

reciproc. Nivelele sunt: spiritual, identitate, credinţe, capabilitate, comportament, mediu.

Nivelele neurologice ale schimbării:


spiritual
identitate
credințe
capabilitate
comportament
mediu

Schimbarea, comunicarea, decizia, sunt procese care se desfăşoară în această ierarhie naturală. Regulile prin care schimbi ceva la un anumit nivel sunt diferite de cele care guvernează schimbarea la nivel inferior. Schimbarea la un nivel inferior poate influenţa, dar nu în mod necesar nivelurile superioare.

Pe de altă parte, schimbarea pe un nivel superior influenţează întotdeauna nivelele neurologice inferioare. De exemplu dacă eu cred că banii aduc fericirea, competenţele şi comportamentele mele se vor orienta în direcţia acumulării banilor. Mediul în care mă voi mişca va fi unul propice acestui deziderat.

În ierarhia naturală, primul nivel este cel al spiritualităţii sau scopului.

La nivelul scop înţelegi care este conexiunea ta cu sistemele mai largi din care faci parte (familie, echipă, comunitate, univers). Este nivelul la care devii conştient de modul cum adaugi valoare vieţii tale. Pe acest palier al gîndirii majoritatea oamenilor iau decizia dacă doresc să facă afaceri împreună, să colaboreze, ori să se angajeze într-un parteneriat pentru întreaga viaţă.

La acest nivel se găseşte viziunea !

Modul în care ne urmărim scopul în viaţă este exprimat prin felul nostru de a fi. Nivelul **Identităţii** defineşte conştiinţa noastră de sine şi conţine modul cum ne

raportăm la noi înşine (sunt un om de succes, un optimist, un timid, un vînzător, un lider).

Sistemele de **valori şi credinţele** noastre sunt conturate de scopul şi identitatea noastră. În sens invers, ele acţionează ca un suport pentru ceea ce suntem şi ceea ce ne motivează. Credinţele sunt perspectivele noastre unice asupra lumii în care trăim. Includ ceea ce considerăm adevărat despre noi înşine, despre ceilalţi şi despre viaţă în general. (cred că majoritatea oamenilor sunt sinceri, cred că integritatea este cheia succesului, cred că banii aduc fericirea, etc.) Credinţele nu se bazează pe date statistice. De cele mai multe ori sunt generalizări şi implică încărcătură emoţională.

Capacităţile / competenţele sunt resursele de care dispunem sub forma abilităţilor şi calităţilor noastre. Este vorba de abilităţi în general (gîndire logică, creativitate, adaptabilitate, etc.). exercitarea specifică a acestor competenţe se regăseşte la nivelul neurologic următor.

Comportamentul este nivelul neurologic la care etalăm în mediul extern caracteristicile tuturor celorlalte niveluri. Comportamentul este ceea ce facem şi spunem. Este ceea ce oamenii din jurul nostru văd că facem şi ceea ce aud că spunem. În acest moment, credinţele şi valorile mele devin evidente în modul cum scriu şi în ceea ce scriu. Competenţa (nivelul imediat superior) este

abilitatea mea de a scrie în general. Comportamentul meu este abilitatea specifică de a scrie la tastatură despre acest subiect specific.

Mediul ese contextul în care demonstrăm toate caracteristicile nivelurilor superioare. Mediul se referă şa tot ceea ce se regăseşte în afara noastră: hainele pe care le purtăm, locul de muncă, oamenii din jur, etc.
Pentru a lucra mai uşor cu nivelurile ce influenţează schimbarea, poţi folosi răspunsurile la o serie de întrebări, conform grilei propusă de Julie Hay:

Mediu	Ce ne înconjoară, oamenii, la ce reacţionăm	Unde sunt?
Comportament	Ce facem, acţiuni specifice pe care le întreprindem	Ce fac?
Capacitate / Competenţă	Abilităţile noastre, strategiile, competenţele	Cum pot să o fac?
Credinţe / Valori	Valorile şi credinţele noastre, permisiuni şi limite	De ce o fac?
Identitate	Conştiinţa de sine, misiunea	Cine sunt?

	noastră în viaţă	
Scop / Spiritual	Conexiunea noastră cu sistemele din care facem parte	Cine altcineva?

Putem cuprinde esenţa a cinci dintre nivelele neurologice in următoarea afirmaţie:

Eu pot să fac aceasta aici ...

Identitatea credința capacitatea comportamentul mediul

Cine ? de ce ? cum ? ce ? unde ?

Interesant de remarcat este că cei mai eficienţi jurnalişti atunci cînd investighează şi comunică cititorilor, folosesc răspunsuri la aceleaşi întrebări :

- ► Ce ?
- ► Cine ?
- ► Când ?

- Unde?

- De ce ?
- Cum ?

Răspunsurile oferă o imagine completă şi coerentă a realităţii prezetate în materialul de presă. La fel, liderul trebuie să ofere o imagine coerentă şi completă a viziunii sale pentru ca echipa să îl urmeze.

Condiţia numărul 1 este să realizeze o cît mai bună congruenţă la nivel interior.

Iată cum se poate realiza acest lucru prin procesul alinierii interne, explorînd nivelele neurologice :

1. Ia şase bucăţi de hârtie de aceeaşi mărime şi **scrie numele nivelurilor neurologice** pe ele. Aşezaţi-le jos în ordinea corectă, la o distanţă care îţi va permite să păşeşti de la unul la celălalt. Motivul pentru care faci acest lucru este să creezi o aşa numită ancoră spaţială, care îţi va permite o bună aliniere a

nivelurilor neurologice. Impactul exerciţiului este mult mai puternic astfel decît lucrînd de la distanţă, mental.

2. **Explorează mental** nivelurile punându-le în legătură cu viaţa ta în general. Poţi să faci acest exerciţiu singur sau să găseşti un partener care să noteze pentru tine ceea ce îi spui la fiecare nivel.

3. **Muta-te la Mediu**

Gândeşte-te la implicaţiile
schimbării : Ce anume din
mediul tău sprijină schimbarea?
Ce ar putea să o împiedice?
Ce poţi face pentru ca mediul să îţi fie cât se poate de favorabil ?

4. **Păşeşte la Comportament.**
Ce faci în mod curent?

5.**Treci la Capabilitate.**
Ce abilităţi şi competenţe ai care ar fi relevante pentru această schimbare? Ce abilităţi poţi dobândi?
Cum anume le vei obţine?

6. **Păşeşte pe nivelul Credinţe.**

Care sunt convingerile tale în legătură cu persoana ta?
Dar în legătură cu schimbarea?
Dar despre abilitatea ta de a întreprinde schimbarea?
De ce credinţe ai nevoie pentru a întreprinde cu succes schimbarea?
Cum le vei dobândi?

7. **Mergi la Identitate.**

Cine eşti ?
Ce impact va avea schimbarea asupra identităţii tale?

Cum vei păstra identitatea care ţi se potriveşte cînd vei realiza schimbarea?

8. **Păşeşte pe nivelul Spiritual.**

Cu ce anume eşti în legătură? Ce este relevant pentru schimbare? Ce trebuie să realizezi la nivel spiritual?

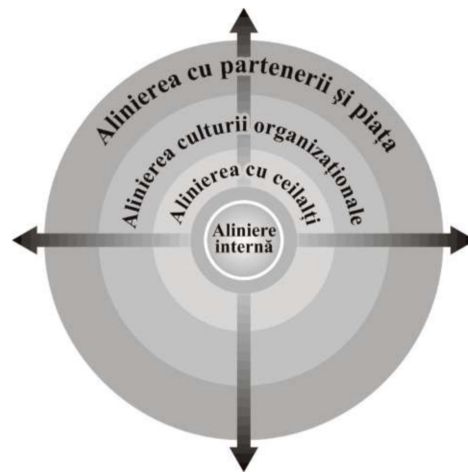
9. **Imaginează-te în viitor,** după ce ai săvârşit cu succes schimbarea. Lăsa-ţi mintea liberă să realizeze orice modificări necesare astfel încât să ai succes în ce ţi-ai propus.

10. **Păşeşte înapoi** pe celelalte niveluri, păstrându-ţi starea de bucurie a succesului. Ia cu tine toate învăţăturile pe care le-ai acumulat în această călătorie. Lucrează intuitiv şi la fiecare nivel experimentează noile clarificări pe care le-ai obţint. Mintea ta va realiza toate ajusăile necesare şi va alinia toate nivelurile neurologice.

După ce ai trecut prin acest proces de aliniere internă eşti congruent. Eşti pregătit să comunici viziunea ta aliniindu-te cu ceilalţi. Această nouă etapă se numeşte aliniere externă şi este esenţială în leadership. Alinierea se produce nu numai la nivelul negocierii individuale, ci şi în sistemele mai largi.

Organizaţiile sunt mai mult decît suma membrilor lor. Liderul ALPHA crează un climat în care fiecare membru al echipei lucrează la un înalt grad de eficienţă. Pentru aceasta el trebuie să realizeze alinierea organizaţională la toate nivelurile descrise mai sus.

Este vorba nu numai de alinierea întregii organizaţii în interior ci şi de alinierea organizaţiei cu clienţii, partenerii şi cu piaţa pe care operează.


Alinierea cu partenerii și piața
Alinierea culturii organizaționale
Alinierea cu ceilalți
Aliniere internă

La fel cum ne putem alinia nivelurile neurologice intern, organizaţia poate dobîndi aliniere pentru un spectru larg de experienţe. Cultura organizaţională coerentă este rezultatul acestei alinieri.

Organizaţia sau grupul în care operezi ca lider este un sistem din care tu faci parte. Acest sistem este interconectat la rîndul său cu alte sisteme mai largi cum ar fi profesiile, culturile, naţiunile, etc. În acest context scopul organizaţiei trebuie să fie aliniat cu dorinţele membrilor săi. Dacă acest scop îi motivează, aceştia vor propulsa organizaţia.

Pentru sisteme şi mai largi, cooperarea între organizaţii este un bun exemplu de aliniere, cu atît mai mult cu cît ideea de competiţie pare să fie adevărul absolut în lumea afacerilor astăzi.

O cercetare efectuată de doi americani (David şi Roger Johnson) a reunit concluziile din 122 de studii asupra succesului individual în America. Ei au demonstrat că pe termen lung (cadrare ecologică) focalizarea pe cooperare aduce mai mult succes decît concentrarea pe competiţie. 114 dintre studii plasează cooperarea ca factor decisiv pentru succes. Motivul este simplu: Competiţia te face atent la ce face celălalt. Succesul survine atunci cînd eşti atent la ceea ce faci tu. De exemplu, unul dintre studii arată că piloţii de avion care

sunt în competiţie au performanţe mult mai slabe la nivel de companie. De asemenea, performanţa în asigurarea securităţii zborului scade notabil. Competiţia dintre firme pentru cucerirea de pieţe rămîne un obiectiv evident şi într-o anumită măsură este generator de performanţă. Din păcate modul cum cooperarea poate da rezultate este mai puţin vizibil, şi de aceea jocul competiţional este preferat în aproape orice context.

Liderii de corporaţii care înţeleg dinamica alinierii externe fac alianţe cu competitorii lor din acelaşi domeniu. De exemplu ei stabilesc limite ale preţurilor pe piaţa de profil. Astfel, cooperarea este de fapt un mod de a preveni competiţia neloială prin preţuri de dumping, din partea unor piraţi ai pieţei. Dacă

ideea de cooperare în afaceri este străină unor oameni de afaceri, acest lucru se datorează numai unui şir de neînţelegeri.

Edward de Bono, specialistul numărul 1 al lumii în gîndire creativă defineşte competiţia ca pe o "capcană periculoasă şi bine camuflată care limitează şi restricţionează gîndirea în afaceri"

El oferă un exemplu de succes prin cooperare: "Cînd KODAK s-a aventurat în afacerile cu aparate de fotografiat cu developare instantanee, analiştii au scăzut cotaţiile bursiere la POLAROID (inventatorul sistemului). Dar de fapt, vînzările la

POLAROID au crescut pentru că a beneficiat de reclama pe care KODAK a făcut-o aparatelor respective."
Mergînd la un nivel şi mai general, liderii marilor companii de succes se autodefinesc drept contribuabili ai comunităţii şi ai societăţii globale. Ei sunt oameni de succes pentru că reuşesc să vadă sistemul în întregul său şi se integrează în el. Acest comportament bazat pe înţelegere şi cunoaştere generează profit.

În SUA The US Ethics Resource Center a verificat pentru o perioadă de 30 de ani (1960 - 1990) cîte corporaţii aveau un cod scris prin care se angajau să servească comunitatea ca scop principal. Erau 21 de companii.

Apoi, cu un calcul simplu, au comparat profitul pe care l-ar fi obţinut investind 30.000 USD direct în cele 21 de firme cu o investiţie la bursa din New York. Perioada de calcul a fost aceaşi - 30 de ani. Rezultatele calculului vorbesc de la sine:

Investiţie la bursă: 134.000 USD profit.
Investiţie în cele 21 de companii: 1.021.861 USD profit (aproape de 10 ori mai mult)

Ainierea internă şi externă este cel mai puternic instrument de lucru al liderului ALPHA. Liderii puternici sunt congruenţi. În plus, liderii ALPHA eficienţi ştiu să

realizeze alinierea externă printr-o viziune sistemică a lumii în care trăiesc.

Din păcate este uşor să pierzi alinierea la oricare din nivelurile neurologice şi ca rezulta experimentezi stresul şi sentimentul că ceea ce faci nu are semnificaţie. Poţi ignora aceste incongruenţe uneori pentru perioade foarte lungi, dar ele îşi vor lua tributul sub forma lipsei de motivare şi chiar prin şubrezirea sănătăţii.

Acţiunea

9

În reţeaua Internet circulă de la o căsuţă poştală la alta parabola profesorului care intră în clasă cu un vas trasparent şi le demonstrează elevilor că lucrurile nu sunt ceea ce par a fi... . Chiar dacă e destul de cunoscută, ea are mai multe semnificaţii relevante pentru lidership.

Profesorul îi întreabă pe elevi: vasul este gol ? **Răspunsul din partea clasei:** DA !

Apoi scoate de sub catedră o pungă cu pietre de rîu şi le aşază în vas.

Cum este
vasul acum
? Plin!

El mai scoate de sub catedră o pungă cu pietricele mărunte şi toarnă conţinutul în vasul transparent. Astfel, golurile rămase între pietrele de rîu sunt umplute.

Cum este
vasul acum
? Plin !

Profesorul mai scoate un vas cu apă şi îl toarnă peste pietre.

Cum este
vasul
acum?
Plin !

Profesorul scoate din buzunar o pungă cu sare şi varsă conţinutul în vas. Sarea se dizolvă în apă.

Cum este vasul acum…???

Metafora are semnificaţii multiple. Desigur, uneori apareţele înşeală, iar inventivitatea te poate ajuta să fii eficient sunt două posibile interpretări.
O altă interpretere interesantă pentru leadership este că dacă nu pui mai întîi pietrele mari în vas, nu vei mai avea şansa să le pui niciodată. Sau cum ar spune Stephen Covey, trebuie să dai prioritate priorităţilor.
Un alt lucru foarte relevant pentru leadershipul ALPHA este că atunci cînd lucrezi în echipă trebuie să păstrezi priorităţile tale şi să nu te laşi aglomerat de problemele celorlalţi. Cu alte cuvinte să nu îi laşi pe ceilalţi membri ai echipei să pună pietrele lor de rîu în vasul tău fără acordul tău. Acest scop îl poţi realiza prin toate cele trei caracteristici ale liderului eficient: anticiparea, alinierea şi acţiunea.

A fi lider înseamnă a fi performant. Ce echipă va urma un coducător care nu o duce la rezultate maxime? Prin urmare criteriul este eficienţa. Arta conducerii se supune regulii celor 80/20%, cunoscută şi sub numele principiul Pareto.

Regula este simplă şi verificată mereu în lumea afacerilor: 80% din rezultate sunt determinate de 20% din eforturi.

Ideea este să afli care sunt cei 20% care te vor face să fii cel mai

eficient. Folosind principiul Pareto, pentru a fi un lider eficient,

trebuie să procedezi astfel:

- Concentrează-te pe rezultate, nu pe eforturi
- Fii atent la modul prin care obţii rezultate excepţionale
- Fii selectiv cu eforturile tale, nu exhaustiv
- Concentrează-te pe productivitatea maximă, fără să măreşti efortul
- Fii excelent în cîteva lucruri, nu competent în toate
- Delegă cît mai mult posibil (de ce să faci lucruri la care nu te pricepi ?)
- Fă numai acele lucruri pe care le faci cel mai bine şi îţi plac cel mai mult
- Ţinteşte oportunităţi alese cu grijă, nu urmări toate oportunităţile apărute

- Scoate cel mai bun rezultat din fiecare oportunitate aleasă (probabil tu ai creat-o)
- Renunţă la oportunităţile care nu dau rezultate (probabil că tu le-ai creat)

Pentru a fi şi mai eficient, poţi să adaugi următoarea perspectivă:

- Concentrează-te pe rezultat
- Păstrează starea de curiozitate asupra experienţelor tale
- Schimbă perspectiva
- Alocă-ţi timp pentru tine însuţi
- Conştientizează faptul că poţi alege starea enoţională
- Dezvoltă-ţi imaginaţia şi creativitatea
- Dezvoltă-ţi acuitatea senzorială

Unul dintre cele mai surprinzătoare „secrete" pe care ţi le pot dezvălui este: dacă vrei să înţelegi, acţionează. Învăţarea se găseşte în acţiune. Dacă citeşti aceste rînduri înseamnă că vrei să te înţelegi pe tine şi pe ceilalţi. Înseamnă că vrei să fii un lider adevărat.

Acţionează în forţă ! Acum ai instrumentele prin care să te aliniezi şi să devii congruent. Oamenii congruenţi acţionează cu convingere, cu toată fiinţa către scopul propus. Ai escaladat vreodată vreun munte ? Sunt senzaţii extraordinare ! Cînd faci acest lucru eşti în siguranţă numai dacă eşti perfect aliniat.
Ce ar însemna să ajungi la jumătatea distanţei şi să începi să pui sub semnul întrebării competenţa ta de căţărător ?... Să conteşti credinţa că ai fi un bun

alpinist, sau să te îndoieşti de abilitatea ta de a face acest lucru.

Cînd ai anticipat propriul succes şi eşti congruent, începe fără grijă escalada pe muntele succesului. Vei ajunge cu siguranţă în vîrf.

***

Provocarea principală a celor descrise mai sus constă în a găsi energia şi dedicarea necesare punerii în practică a acestor concepte. Oricum , asa cum subliniază Covey, pricipala problemă este faptul că priorităile nu sunt încă „adînc înrădăcinate în inima ta". Dacă simţi că nu ai suficientă energie pentru a-ţi

atinge scopurile, treci încă o dată prin procesul alinierii. Un lider cu adevărat aliniat cu sine şi cu ceilalţi va găsi resurse nebănuite de dedicare şi entuziasm pentru împlinirea misiunii sale..
Dacă ţi-a fost de folos informaţia din acest raport special, poţi sa îl recomanzi prietenilor tăi printr-un click aici. Mulţumesc.

Poţi să primeşti mai multe resurse gratuite, rapoarte speciale si e-cursuri intr-un mod foarte simplu: click aici şi înscrie-te acum la newsletter *(dacă nu te-ai înscris deja)*

Inspiraţie!

Note:[!]

Alte rapoarte scrise de Andy Szekely:

Principiile stabilirii obiectivelor	Optimizare personală
Manipularea dialogului interior	Optimizare personală
Super Tehnici de memorare	Optimizare personală
Cum să dai feedback fără să răneşti?	Persuasiune şi influenţare
Secretul motivării celorlalţi	Persuasiune şi influenţare
Tactici de influenţare subtilă	Persuasiune şi influenţare
Mastermind	Leadership / Antreprenoriat
Alpha Leadership	Leadership / Antreprenoriat
Strategia Disney	Leadership / Antreprenoriat
Ghidul iniţiatului în prezentări cu public	Training/Speaking/Coaching

---

I B.Posner, J.Kouzes - The Leadership Challenge, ed. Josey Bass, 1995, pg. 327 Metafora liderului este o adaptare după Joseph O'connor - Leading with NLP , pg. 7

A. Deering, R. Dilts, J. Russell - Alpha Leadership, John Wiley and Sons ltd., 2002, pg.2 Cei mai bogaţi oameni din lume, Ed. Hyparion, Cluj, 1998, pg. 93. Julie Hay -

NLP Practitioner Handout Manual, Sherwood House, 1997, pg. 80 Sue Knight - NLP at Work, Nicholas Brealey Publishing, 2002, pg. 211 Co-operative Business -

Anchor Point Magazine, May 2001

Covey este unul dintre cei mai mari specialişti în leadership. În cartea sa Eficienţa în 7 trepte, el face o descriere a acestui principiu pe care îl numeşte "First things first" sau a da prioritate priorităţilor.

Richard Koch - The 80/20 principle, Nicholas Brealey Publishing, 2000, pp. 6-12

Joseph O'Connor - NLP Workbook, Thorsons, 2001, pg. 255

Coaching pentru succes personal şi profesional Training/Speaking/Coaching

Minighid de educaţie continuă Training/Speaking/Coaching

Andy Szekely este trainer, speaker, coach şi autor. El are o experienţă de peste 12 ani în domeniul educaţiei adulţilor. A studiat intensiv în SUA, Anglia, Austria şi Canada, cu peste 40 de traineri de renume, psihologia aplicată în business şi dezvoltare personală.

Andy este autorul cărţilor NLP Calea Succesului, Ghidul Credibilităţii Profesionale şi Ghidul realizării scopurilor precum şi a 17 CD-uri de tip audiobook pe teme educaţionale. A scris sute de articole pentru dezvoltare personală şi profesională care sunt citite de peste 18.000 de abonaţi ai newsletterului de pe siteul www.andyszekely.ro

Ca autor de programe inovative de training, Andy a creat conceptele Seif Mastery, Influence Mastery, Business Mastery şi Trainer & Speaker Bootcamp. A creat şi dezvoltat primele tabere de dezvoltare personală şi profesională din România (BootCamp), de care beneficiaza anual peste 200 de participanţi.

în calitate de consultant extern Andy a susţinut traininguri la cele mai mari companii din Romania cum ar fi IBM, Coca Cola, DACIA sau Avon. Clienţii de coaching cu care lucrează Andy sunt persoane din topmanagementul companiilor multinaţionale (CEO sau Sales manageri ai celor mai mari companii din Romania).

Andy Szekely



e: contact@andyszekely.ro t: 0723.390.139 w: www.andyszekely.ro